

ДИСКУСИОННИ АСПЕКТИ В МОДЕЛИТЕ ЗА ОПЕРАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ

Гл.ас. д-р Моника Михайлова, mihaylova@ue-varna.bg
Катедра „Индустриален бизнес”
Икономически университет – Варна

Резюме: В настоящата статия е направен обзор и систематизиране на разработените в литературата базови модели за операционализиране на динамичните способности, оказващи значимо влияние за развитието и разбирането на теорията, както и за приложението ѝ в практиката. На тази основа са изведени и анализирани ключови дискуссионни аспекти, създаващи ограничения както за теоретичното, така и за емпиричното развитие на концепцията. Поставен е акцент на структурата на динамичните способности, ролята на знанието и обучението за развитието им, процесите на създаване на динамични способности, въздействието на динамиката на външната среда върху формирането, развитието и проявлението им, както и ролята на мениджъра в създаването и развитието им.

Ключови думи: динамични способности, конкурентоспособност, конкурентни предимства

JEL: M2

DISCUSSION ASPECTS IN MODELS OF DYNAMIC CAPABILITIES

Head Assist. Prof. Monika Mihaylova, PhD, mihaylova@ue-varna.bg
Department of Industrial Business
University of Economics - Varna

Abstract: This article reviews and systematizes the basic models developed in the literature for operationalizing dynamic capabilities that have a significant impact on the development and understanding of theory, as well as its application in practice. The key discussion aspects are identified and analyzed - the structure of dynamic capabilities, the role of knowledge for their development, the processes of creating dynamic abilities, the impact of the external environment on their formation, development and manifestation, and the role of the manager in their creation and development.

Key words: dynamic capabilities, competitiveness, competitive advantage

JEL: M2

ДИСКУСИОННИ АСПЕКТИ В МОДЕЛИТЕ ЗА ОПЕРАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ

Гл.ас. д-р Моника Михайлова, mihaylova@ue-varna.bg

Катедра „Индустиален бизнес“

Икономически университет – Варна

Въведение

Пазарният успех на предприятията зависи от способността им да откриват нови форми и източници на конкурентни предимства, максимално точно да идентифицират, предвиждат и удовлетворяват потребностите и желанията на потребителите, както и да се противопоставят на засилващата се конкуренция. В условията на силен конкурентен натиск, непрекъснато нарастващи изисквания и изостряща се чувствителност на потребителите оцеляват само най-гъвкавите, най-адаптивните и най-креативните. Динамичните изменения на външната среда, както и промените, настъпващи вътре в предприятията, налагат бързи и управляеми реакции в отговор на новите изисквания. Именно посредством своите динамични способности предприятието придобива нови и развива съществуващите ресурси с цел създаване на нова стойност, като по този начин постига и поддържа нови форми на конкурентни предимства. Въпреки засиления интерес и множеството научни публикации, насочени към теоретично и емпирично изследване на динамичните способности, съществуват редица противоречиви становища по отношение на някои фундаментални аспекти. Това в значителна степен ограничава възможностите за целенасоченото им внедряване в практиката. В тази връзка целта на настоящата статия е, въз основа на критичен анализ на разработените базови модели за операционализиране на динамичните способности, да се изведат и анализират ключовите дискуссионни аспекти, ограничаващи възможностите за практическа приложимост на концепцията. Според нас това в значителна степен ще спомогне за по-доброто разбиране на динамичните способности и ще увеличи възможностите за апробиране на концепцията в дейността на предприятията.

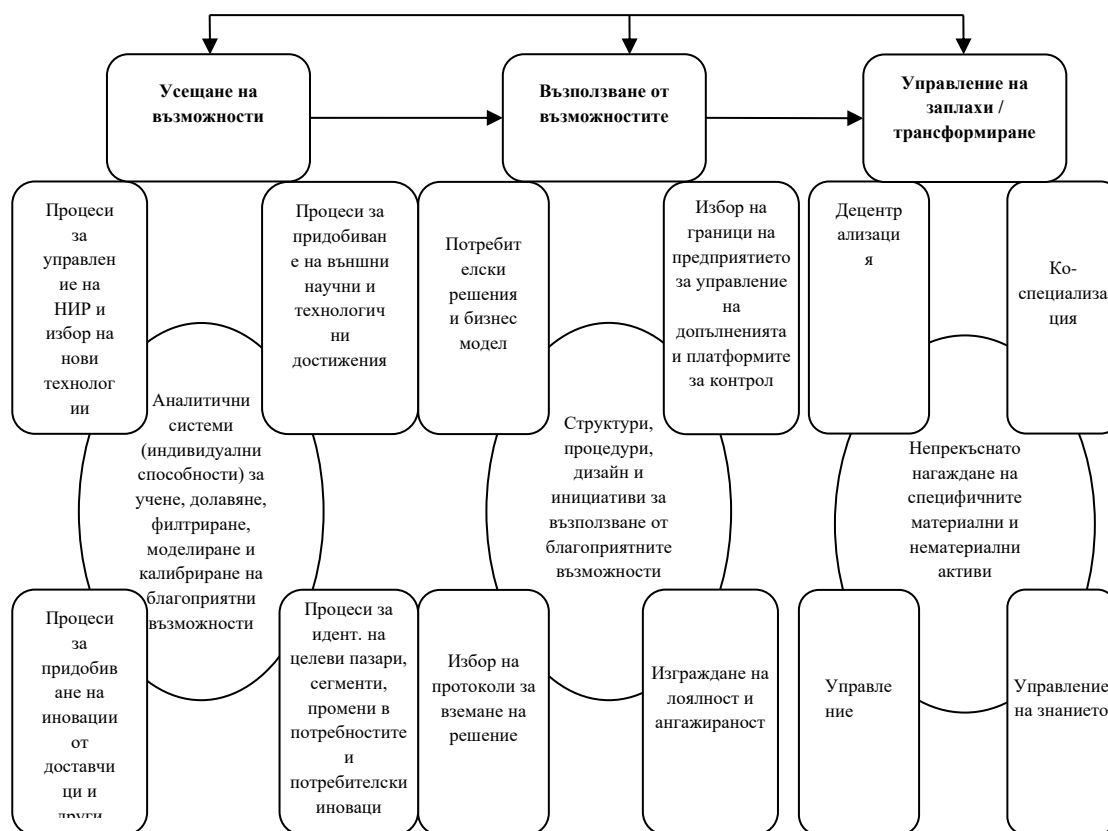
1. Базови модели на динамичните способности

В резултат на засиления научен интерес, породен от значимостта на концепцията за развитието на бизнеса, са разработени редица модели за операционализирането ѝ.

Според Теесе (2007) динамичните способности са съставени от дискретни процеси, методологии и структури, изграждащи клъстери от динамични способности. Той счита, че: 1) усещането на благоприятни възможности, 2) възползването от тях и 3) трансформирането са трите ключови дименсии на динамичните способности (фиг. 1).

Авторът разглежда микроосновите, на базата на които се развиват динамични способности в предприятието. Според него, способността на предприятието да долавя благоприятни възможности от външната среда се определя както от ефективността на аналитичните системи на предприятието, така и от индивидуалните способности за учене, долавяне, филтриране, моделиране и калибриране на благоприятни възможности. Изходни предпоставки за развитие на тази способност са: 1) Процеси за управление на научно-изследователската и развойна дейност и избор на нови технологии; 2)

Процеси за придобиване на иновации от доставчици и други партньори; 3) Процеси за придобиване на външни научни и технологични достижения; 4) Процеси за идентифициране на целеви пазари, сегменти, промени в потребностите и потребителски иновации.



Фигура 1. Модел за изследване на динамичните способности
Източник: (Teece, 2007)

Основите на тази способност са заложи в: 1) съобразяване на бизнес модела с потребителските решения; 2) избор на протоколи за вземане на решения; 3) избор на граници на предприятието за управление на допълненията и платформите за контрол; 4) изграждане на лоялност и ангажираност. Способността на предприятието да управлява заплахите, както и да се трансформира, се определя от способността за непрекъснато нагаждане на специфичните материални и нематериални активи. Основните фактори, благоприятстващи развитието на тази способност са: 1) децентрализация; 2) ко-специализация; 3) ръководство и 4) управление на знанието.

Според нас идентифицирането на микроосновите на динамичните способности в значителна степен способства за по-пълното изясняване и разбиране на концепцията. В тази връзка може да се твърди, че моделът на Teece (2007) е основополагащ за развитието на теорията.

Интерес представлява разработената от автора схема (Teece, 2018), изясняваща взаимовръзките между динамичните способности, бизнес модела и стратегията на предприятието (фиг. 2). Комбинирането на бизнес стратегията и динамичните способности прецизира и създава защитим бизнес модел, който направлява организационната трансформация. В идеалния случай, това води до адекватно ниво на печалбата, което позволява на организацията да задържи и разшири своите способности и ресурси. Успехът на бизнес модела зависи от

притежаваните динамични способности, тъй като те са определящи за възможностите на организацията бързо да внедрява, тества и усъвършенства нови и съществуващи бизнес модели. Успешното въвеждане се основава на организационната структура, управлението на активите и знанието, а това по своята същност са динамични способности. Същевременно, динамичните способности зависят до известна степен от организационната гъвкавост, която от своя страна се предопределя от избрания бизнес модел.

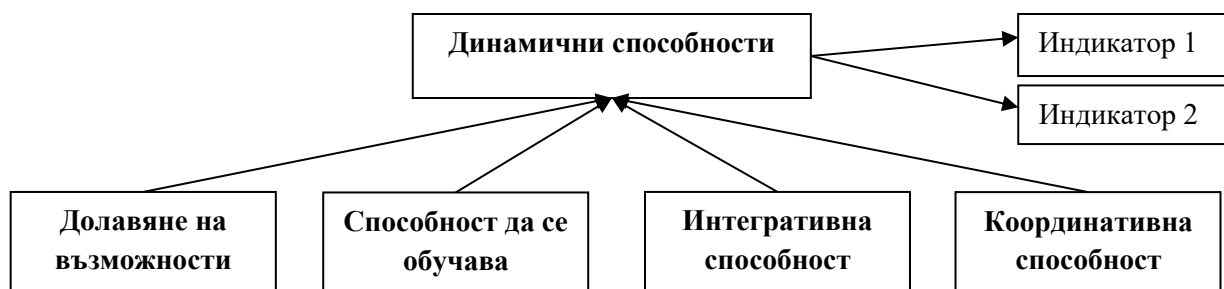


Фигура 2. Схема на динамичните способности, бизнес модела и стратегията Източник: (Теесе, 2018)

Веднъж възприет, бизнес моделът оказва влияние върху осъществяването на стратегията, като от една страна способства за нейното изпълнение, но от друга - поставя ограничаващи условия, произтичащи от допустимите разходи и изискванията за рентабилност. В случай на конфликт между стратегията и бизнес модела, висшето ръководство трябва да вземе решение кое от двете да се промени.

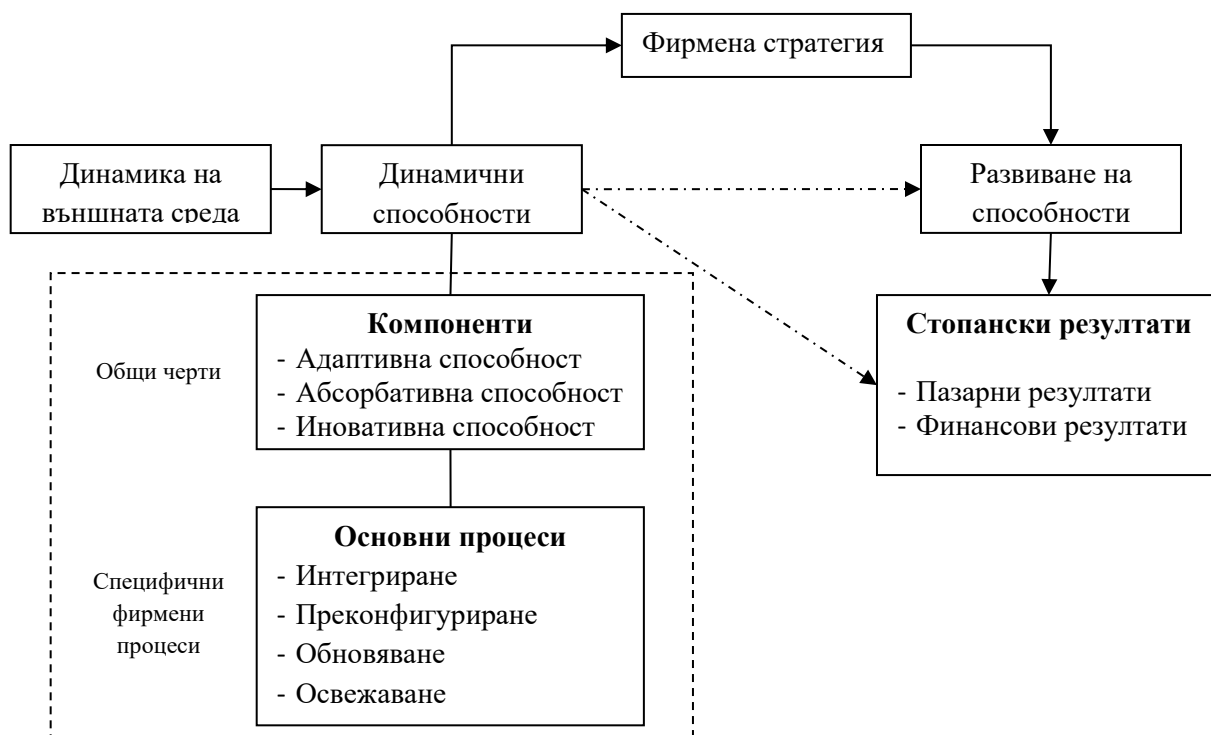
В своя модел за измерване на динамичните способности Pavlou and Sawy (2011) предлагат набор от четири динамични способности, служещи като средство за преконфигуриране на съществуващите оперативни способности – способност 1) да усеща благоприятните възможности, 2) да се обучава, 3) да интегрира и 4) да координира (фиг. 3). Според авторите способността за долавяне на благоприятни възможности се изразява в генериране, разпространение и реагиране на пазарни проучвания. Способността за обучение – в придобиване, усвояване, преобразуване и използване на знанията. Координативната способност намира израз в разпространението на ресурси, задаване на задачи и синхронизация. Интегративната способност е свързана с индивидуалния принос, пресъздаване и взаимодействие в цялото предприятие. Прави впечатление фактът, че в предложението от Теесе (2007) модел и в този на Pavlou and Sawy

(2011) се наблюдава известно разминаване във възприемания обхват на отделните елементи на динамичните способности. В резултат на това, Pavlou and Sawy (2011) определят способността за долавяне на възможности и способността за обучение като две отделни способности, докато според Теесе (2007) усвояването на знания се включва в способността за долавяне на възможности. По наше мнение, абсорбативните способности на предприятието обхващат както способността му да идентифицира благоприятни възможности, така и да придобива ресурсите (материални, нематериални, финансови и човешки), в т.ч. и знания, които са му необходими, за да се възползва от доловените благоприятни възможности.



Фигура 3. Модел за измерване на динамичните способности
Източник: Pavlou and Sawy (2011)

Wang and Ahmed (2007) идентифицират три основни съставни компонента на динамичните способности – адаптивна, абсорбативна и иновативна способност (фиг. 4).



Фигура 4. Модел за изследване на динамичните способности
Източник: Wang and Ahmed, 2007

Според авторите, тези три съставни компонента обясняват фирмените механизми, свързващи вътрешните ресурсни предимства с пазарно базираните конкурентни предимства. Авторите разглеждат от една страна въздействието на динамичните способности върху фирмената стратегия, която е в основата на развитието на способности, а от друга – влиянието им върху стопанските резултати. Динамичните способности са определящи за протичането на процесите на интегриране, преконфигуриране, обновяване и освежаване в предприятието. Според авторите, адаптивната способност е свързана с привеждането в съответствие на вътрешните организационни фактори с външните фактори на средата.

Абсорбативната способност е дефинирана като способност за поглъщане на знания от външната среда, комбинирането им със съществуващите знания и усвояването им с цел използване в предприятието. Иновативната способност се асоциира с използването на присъщата фирмена иновативност за създаване на пазарни конкурентни предимства по отношение на нови продукти и/или пазари.

В предложението от Wang and Ahmed (2007) модел за изследване на динамичните способности влиянието на динамиката на външната среда е включено като предпоставка, а развитието на способности и постигнатите стопански резултати – като следствие от динамичните способности. Авторите разглеждат комплексното въздействие на динамичните способности върху развитието на способности и стопанските резултати – предприятието засилва конкретни способности, водено от собствените си стратегически цели и когато бъде постигнато съответствие между фирмената стратегия и развитието на способности, динамичните способности водят до по-добри стопански резултати.

Jia-Jeng Hou (2008) разглежда връзката между динамичните способности и пазарната ориентация, като отбелязва, че динамичните способности са критична, допълваща способност, която съчетана с пазарна ориентация, значително засилва нейното въздействие върху стопанските резултати (фиг.5). Според автора (Jia-Jeng Hou, 2008) основните компоненти на динамичните способности са: 1) способността на предприятието да усеща благоприятни възможности и заплахи, 2) абсорбативна способност, 3) интегративна способност и 4) иновативна способност.

Проведени са множество изследвания, насочени към изясняване на влиянието на иновациите върху дългосрочните стопански резултати. Wang and Ahmed (2004) задълбочено разглеждат възможностите за ефективно измерване на иновативните способности на предприятието. В тази връзка, авторите разработват множество индикатори за измерване на тази способност (иновативна стратегическа ориентация, поведенчески процеси, продуктова и пазарна иновативност). В условията на засилена конкуренция и промени, иновационната способност е от критично значение за развитието и оцеляването на предприятията. Колкото по-иновативно е едно предприятие, толкова по-силно динамични способности притежава" (Jia-Jeng Hou, 2008).



Фигура 5. Модел на пазарна ориентация и динамични способности
Източник: Jia-Jeng Hou, 2008

Zahra, Sapienza and Davidsson, (2006, p.918) определят динамичните способности като „способност за преконфигуриране на фирмените ресурси по начин, считан за подходящ от управляващия, вземащ решение”. Те разглеждат динамизма на самите способности, а не на средата (фиг.6). Поставят мениджърските решения в центъра на динамичните способности.



Фигура 6. Стилизиран модел на формирането на способности и пазарното представяне
Източник: Zahra et al., 2006

Процесите на усвояване на знания, както и отдаването и прехвърлянето на ресурси и умения според авторите са предприемачески дейности, определящи развитието на съществени способности и натрупването на организационно

познание. Тези процеси са възприети като предпоставка за развитие на динамични способности, а не като вид динамична способност.

В стремежа си да операционализират динамичните способности Protogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S., (2012) ги определят като сложна, интегративна конструкция, състояща се от три взаимосвързани, но разграничими дименсии – способност да интегрира/координира, способност да усвоява нови знания и стратегическа способност да реагира.

Ambrosini and Bowman (2003) считат, че динамичните способности се изразяват в трансформирането на съществуващата ресурсна база с цел подобряване и поддържане на устойчиви конкурентни предимства. Авторите допускат, че тези способности съдържат четири основни процеса: преконфигуриране, репликиране, обучение и интеграция. Преконфигурирането е свързано с трансформация и прекомбиниране на активи и ресурси. Репликирането се отнася до копиране на процес или система от една част на предприятието в друга, прехвърляне на съществуваща търговска марка върху нова продуктова линия и др. Обучението позволява по-ефективно и ефикасно осъществяване на дейността. Интегрирането се отнася до способността на предприятието да интегрира и координира своите активи и ресурси, в резултат на което се появява нова ресурсна база.

В разглежданите модели се открояват няколко дискуссионни аспекта, които предизвикват засилен научен интерес и по наше мнение са от критична значимост за операционализиране на концепцията. Според нас основните дискуссионни аспекти могат да бъдат сведени до следните въпроси: изясняване на 1) броя, състава и обхвата на структурните елементи на динамичните способности; 2) ролята на знанието и обучението за развитието на динамични способности; 3) процесите на създаване на динамични способности; 4) въздействието на динамиката на външната среда върху формирането, развитието и проявлението на динамични способности; 5) ролята на мениджъра в създаването и развитието на динамични способности; както и 6) влиянието на динамичните способности върху стопанските резултати на предприятието.

2. Дискуссионни (основни) аспекти, засегнати в моделите за операционализиране на динамичните способности

2.1 Структурни елементи на динамичните способности

Динамичните способности се характеризират със сложна структура, състояща се от взаимосвързани, но разграничими елементи. Предложените модели преодоляват основната трудност, възпрепятстваща операционализирането на динамичните способности, а именно техния абстрактен и нематериален характер. Усилията на авторите са насочени към идентифициране на основните елементи, изграждащи тази сложна икономическа категория, както и към определяне на конкретни измерители, с помощта на които да се диагностицира тяхното равнище в предприятия от различни браншове. Ние също възприемаме идеята, че моделирането на динамичните способности чрез съставлящите ги елементи е от критична важност за практическата приложимост на концепцията. В резултат на прегледа на предложените модели обаче, можем да направим извода, че въпреки засиления научен интерес, в литературата все още липсва общоприето становище относно броя, състава, обхвата и съдържанието на елементите, изграждащи динамичните способности (таб. 1).

Таблица 1

Структурни елементи на динамичните способности

Структурни елементи	Teece	Pavlou and Sawy (2011)	Wang and Ahmed (2007)	Jia-Jeng Hou (2008)	Protegerou et al (2012)	Ambrosini and Bowman (2003)
Долавяне	•	•		•		
Възползване	•					
Трансформация/ Преконфигуриране	•		•			
Обучение/ абсорбативна		•	•	•	•	•
Интегративна		•	•	•	•	•
Координативна		•		•		
Адаптивна способност			•		•	
Иновативни способности			•	•		•

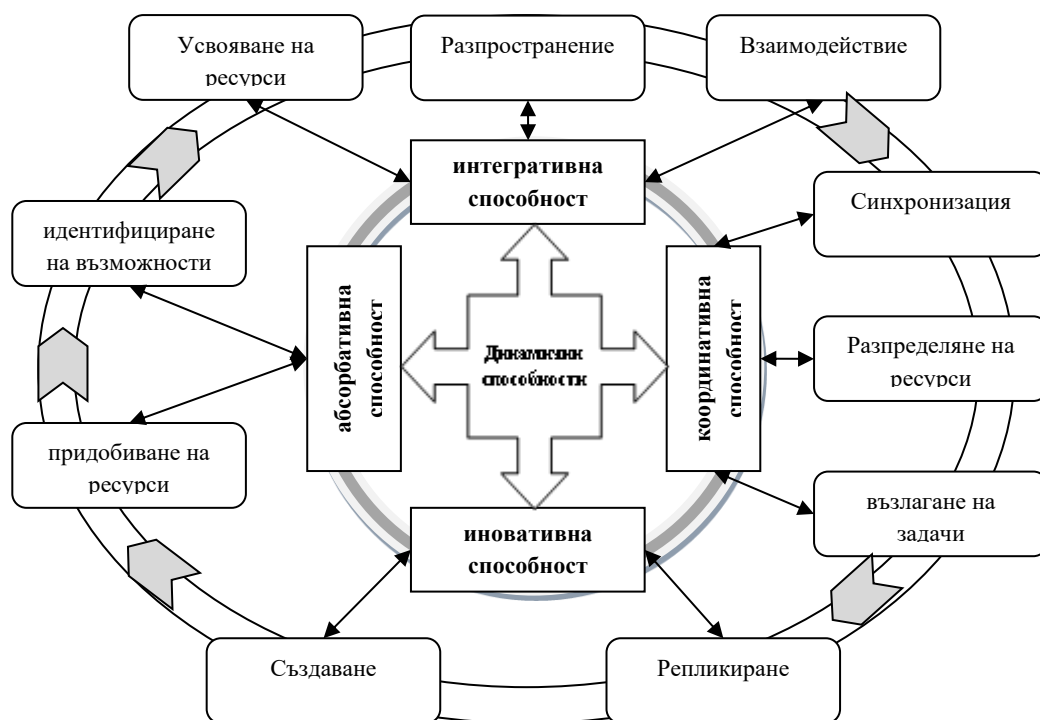
Източник: таблицата е разработена от автора

Анализът показва, че съществуват множество както противоречиви, така и препокриващи се становища при определяне на елементите, изграждащи динамичните способности. Основните трудности при идентифицирането им според нас се дължат на: 1) използване на различни понятия за определяне на еднозначни елементи, както и означаване на различни елементи с еднакви понятия; 2) различия във възприемания от авторите обхват на предложените за анализ компоненти; 3) противоречия относно броя и състава на елементите; 4) смесване на същността на динамичните способности с тяхната резултативност от значителна група автори (Wang and Ahmed, 2007; Foss et al, 2011; Protegerou et al 2011; Pettus, Kor and Mahoney, 2007; Borch and Madsen, 2007; Griffith et al., 2006; McKelvie and Davidsson, 2006). На основата на детайлен анализ (Михайлова, М. 2013, стр.107) на базовите дескриптори на динамичните способности (декомпозиране на елементите на съставните им части), основните елементи са обособени в четири разграничими, но взаимно допълващи се и взаимно подсилващи се групи, а именно – абсорбативни, интегративни, координативни и иновативни способности. Според нас, това са елементите, изграждащи сложната икономическа категория „динамични способности” (фиг. 7)

Абсорбативните способности характеризират капацитета на предприятието: 1) да долавя нови благоприятни възможности от външната среда и 2) своевременно да придобива и привлича ресурсите, които са му необходими, за да се възползва от тях.

Интегративните способности характеризират капацитета на предприятието да разпространява и приобщава новите ресурси в цялостната дейност на предприятието. Скоростта и ефективността на протичане на този процес зависят и се основават на всеобщото разбиране за полезността и необходимостта от включване на новите елементи в системата.

Координативните способности са свързани с възможността на предприятието да съгласува и да създава целенасочено взаимодействие между ресурсите и дейностите, като управлява по предварително съгласувани намерения и цели тяхната взаимна обвързаност.



Фигура 7. Индикатори на динамичните способности
Източник: фигурата е разработена от автора

Иновативните способности характеризират капацитета на предприятието да създава и/или репликира нови продукти, да разработва нови пазари, да генерира нови технологии, да разработва и успешно да внедрява нови модели на дейност.

2.2 Роля на знанието и обучението за развитието на динамични способности

Важен аспект, засегнат в разгледаните модели, е ролята на знанието и обучението в създаването и развитието на динамични способности. Значимостта на този въпрос се обуславя и от факта, че все по-често в икономическата теория и практика се лансират виждания и позиции в подкрепа на твърдението, че в съвременната пазарна реалност оцеляването и развитието на предприятията зависи от превръщането им в самообучаващи се организации. Eisenhardt and Martin (2000) считат, че „еволюцията на динамичните способности зависи от механизмите на обучение в предприятието“. Като примери авторите посочват повтарящи се практики и учене чрез проби и грешки. В тази връзка те отбелязват, че „повтарянето на дейности е механизъм на обучение, който е от изключителна важност за развитието на динамични способности, тъй като практиката помага на хората да вникнат по-дълбоко в процесите като по този начин развиват по-ефективни рутини“ (Eisenhardt and Martin, 2000). Zollo and Winter (2002) също разглеждат организационното усвояване на знания като фактор, определящ еволюцията на динамични способности. Според тях обучението е в основата им и направлява развитието им. Те дефинират динамичните способности като „заучен и устойчив модел на колективна дейност, чрез който организацията систематично генерира и модифицира своите оперативни рутинни процеси в търсене на подобряваща се ефективност“ (Zollo and Winter, 2002). Авторите разглеждат механизмите на обучение като база за създаване на динамични способности. Според тях динамичните способности възникват от ученето.

Веригата е: организационно обучение – динамични способности – еволюция на оперативните рутинни процеси. При това процесите на организационно обучение могат да формират оперативните рутинни процеси както директно, така и посредством динамичните способности. Те разграничават два механизма за учене: учене чрез правене и преднамерено учене. В първия случай авторите разглеждат ученето чрез проби и грешки, при което се осъществява относително бавно и пасивно акумулиране на опит и знания и води преди всичко до създаване на неявни знания. Във втория случай, процесът на учене предполага целенасочено артикулиране и систематизиране на колективни знания. Този подход предполага колективни дискусии за артикулиране на скритите знания и използване на формализираните познания за създаване на писмени инструменти като справочници, планове, системи за вземане на решения, системи за оценка на изпълнението и т.н. По този начин значително се ускорява процесът на разпространение на новополученото познание в предприятието. Teece, Pisano, Shuen, (1997) възприемат обучението не просто като предпоставка за развитие на динамични способности, а като вид динамична способност. От тази перспектива обучението е определяно като „процес, чрез който повтарянето и експериментацията позволяват задачите да се изпълняват по-добре и по-бързо“ (Teece et al., 1997). По наше мнение, способността за усвояване на знания е в основата на управлението на конкурентните предимства на предприятието.

2.3 Създаване на динамични способности

Характерна особеност на динамичните способности е, че те не могат да бъдат купени, тъй като не съществува пазар за тях, поради което трябва да бъдат създадени в резултат на осъществяване на дейността на предприятието. Динамичните способности не могат да се имитират или взимат, тъй като не само зависят от изминатия път и организационния контекст, в който се създават и използват, но и често съдържат неявни знания, които трудно се поддават на вербално изразяване, вследствие на което разпространението им е трудно или дори невъзможно. В резултат на това Teece и др. (1997) считат, че динамичните способности са строго специфични за всяка отделна фирма, тъй като формирането им е в зависимост от историята ѝ и следвания път на развитие. Безспорно, натрупаният опит и историята на предприятието имат изключително значение и влияние върху еволюцията на динамичните способности. Това е така, защото те не са даденост, а се развиват с развитието на цялата фирма. „Инвестициите, които тя е направила по-рано, опитът и подготовката на кадрите, репертоарът от усвоени дейности са съществуващата основа, върху която може да се градят и обновяват способностите на организацията“ (Teece et al, 1997). Teece (1997) отбелязва, че траекторията на развитие определя не само стратегическите алтернативи, пред които е изправено предприятието днес, но също така и неговия бъдещ репертоар. Ние споделяме становището на Eisenhardt and Martin, (2000), че въпреки че в детайли динамичните способности със сигурност са индивидуални за всяко предприятие, те притежават и общи характеристики, които като правило съвпадат с т.нар. добри практики. Динамичните способности демонстрират „сходства в ключовите характеристики и специфичност в детайли“ (Eisenhardt and Martin, 2000). Тези сходства се дължат на факта, че „съществуват повече или по-малко ефективни начини за справяне със специфични организационни, междуличностни и технологични предизвикателства, които трябва да бъдат посрещнати с дадени способности“ (Eisenhardt and Martin, 2000).

Динамичните способности са целенасочено създадени в рамките на предприятието, следователно: 1) не са случайно решение на проблеми, а резултат от целенасочена човешка дейност; 2) те могат единствено да бъдат създадени в предприятието, тъй като не съществува пазар, на който да бъдат купени. Придобиват се с течение на времето въз основа на натрупания опит, направените инвестиции и усвоените познания. Те са разработени и вградени в дейността на предприятието и еволюират заедно с него. Формирането им зависи от историята и следвания път на развитие. Механизмите на обучение подпомагат развитието им.

2.4 Въздействие на динамиката на външната среда върху формирането, развитието и проявлението на динамични способности

Широко дебатиран е въпросът за значението на динамичните способности според динамиката на външната среда. Редица автори считат, че динамичните способности се проявяват и са полезни единствено в условията на турбулентна среда. В този смисъл те са определяни като средство, чрез което предприятието реагира на промените в обкръжаващата среда. „Бизнес организациите трябва да балансират между ресурсите, желанията и интересите на заинтересованите страни чрез създаване на среда, оптимизираща процесите и взаимоотношенията.” (Иванов, И. 2018). Именно посредством динамичните способности предприятието улавя и посреща възможностите и заплахите, произтичащи от новите условия на бизнес обкръжението. Eisenhardt and Martin (2000) разширяват първоначалната дефиниция като добавят, че чрез динамичните способности предприятието не само има възможност да реагира на външни промени, но може дори да създава пазарна промяна. Теесе (2009) също смята, че предприятията със силни динамични способности „не само се адаптират към бизнес средата, но също така я моделират чрез иновации и чрез сътрудничество с други предприятия, обекти и институции“. Според O'Connor (2008) „динамичните способности са средство, чрез което предприятието се стреми към достигане на хомеостаза, преместване на равновесието, което помага на системата да се пригоди към обкръжаващата среда“. Както отбелязват Zahra et al (2006), вероятно динамичните способности са най-ценни в условията на бърза и непредсказуема промяна, но непостоянната и променлива среда не е задължително условие за наличието на динамични способности. В този смисъл, Zollo and Winter (2002) твърдят, че съществуването на динамични способности не изисква наличието на бързопроменяща се обкръжаваща среда, тъй като „дори и в стабилни условия предприятията интегрират, изграждат и преконфигурират своите способности“(Zollo and Winter, 2002).

По наше мнение, динамичните способности се проявяват непрекъснато и във всеки аспект от дейността на предприятието. Независимо дали външната среда е стабилна или турбулентна, условията, в които функционира предприятието непрекъснато се променят (предсказуемо или непредсказуемо), което налага и осъществяване на вътрешна промяна. Необходимо е да се отбележи обаче, че степента и скоростта на промяна във външната среда определят степента на необходимата промяна в ресурсната база. Положителните ефекти от прилагането на динамични способности действително намират най-силно проявление в условията на бързо променяща се среда, тъй като динамиката в средата намалява потенциалната стойност на съществуващите способности и конкурентни предимства и създава трудно предвидими възможности и рискове. Това предполага непрекъснато преконфигуриране на ресурсната база в

съответствие с новите изисквания, в резултат на което предприятията, притежаващи силни динамични способности, ще съумеят по-бързо и по-адекватно да се възползват от възможностите и заплахите в сравнение със своите конкуренти. Поддържането на устойчива конкурентоспособност на предприятието в съвременната пазарна реалност изисква перманентно актуализиране, трансформиране и регенериране на съществуващи и нови конкурентни предимства. Динамичните способности са способности за управление на динамиката в конкурентните предимства.

2.5 Роля на мениджъра в създаването и развитието на динамични способности

Редица автори (Teece, Pierce and Boerner, 2002, Adner and Helfat, 2003; Rosenboom, 2000; Eisenhardt and Martin, 2000; Virany, Tushman and Romanelli, 1992; Helfat, 2007) поставят мениджърите в центъра на развитието на динамичните способности, т.е. тяхното развитие зависи от потенциала на управляващите. Действително, своевременното разпознаване на настъпващите промени в средата, осъзнаването на нуждата от промяна в някои организационни способности и ресурси, както и внедряването им силно зависят от предприемаческия талант на ръководителя. Динамичните способности се определят от способностите на мениджъра и поради факта, че е необходимо да бъдат точно и адекватно набелязвани и развивани, за да се постигнат стратегическите цели на предприятието. Teece, Pierce and Boerner, (2002) отчитат значението на способността на мениджъра да усеща благоприятните възможности, а според Rosenboom (2000) сами по себе си лидерските възможности представляват динамична способност. Той счита, че мениджърът е един от най-съществените елементи за развитието на динамичните способности на предприятието. В тази връзка Adner and Helfat (2003) въвеждат термина „динамични мениджърски способности“, за да означат „капацитета на управляващия да създава, разширява и модифицира ресурсната база на организацията“ (Adner, R., Helfat, C., 2003). Според авторите, както динамичните организационни способности, така и динамичните мениджърски способности, произтичат от предшестващия опит и обучение. Eisenhardt and Martin (2000) определят динамичните способности като „създадени в миналото специфични организационни и стратегически процеси (продуктови иновации, процеси на вземане на стратегически решения), чрез които мениджърите променят ресурсната база“ (Eisenhardt and Martin, 2000). Според авторите, при вземането на стратегически решения мениджърите са тези, които интегрират своя бизнес, оперативен и личен опит и на тази основа правят избор, който определя стратегическото развитие на фирмата, т.е. стратегическото развитие на предприятието зависи от притежаваните динамични способности на управляващия.

Zahra et al. (2006) действително „предприемачите са ключовите агенти на промяната“ (Zahra et al., 2006), но динамичните способности могат да бъдат вградени в организационни рутинни процеси за преконфигуриране на ресурсната база. Подобен възглед споделя и Teece (2010), който посочва, че „динамичните способности понякога могат да бъдат заложили в рутинни процеси, свързани с промяната (развитие на продукти по позната траектория) и анализи (инвестиционен избор). Все пак, те най-често се проявяват като креативни управленски и предприемачески действия (разработване на нови пазари). Те се отразяват върху скоростта и степента, с която специфичните

ресурси/компетентности се нагаждат и преустройват, за да се постигне съответствие с възможностите и изискванията на бизнес средата, докато същевременно я моделират“ (Теесе, 2010). Ние споделяме възгледа на Теесе (2010), че „динамичните способности са нещо повече от рутинни процеси“ (Теесе, 2010). Независимо дали се разглеждат оперативни процеси или процеси от високо равнище, съществува качествено различие, дължащо се на съзнателните човешки действия, въплътени в динамичните способности.

По наше мнение, динамичните способности се проявяват в целенасочено създадените модели на дейност. Това обаче не означава, че предлагат готови решения веднъж завинаги във всяка ситуация, а че подsigуряват условия за генериране на адекватни решения в зависимост от изискванията на външната и вътрешната среда. Крайните решения се вземат винаги от хора, притежаващи различни качества и компетентности. Това е така, защото в условията на неопределеност е невъзможно да бъдат създадени готови решения и модели на действие за всяка ситуация. Притежаването на силни динамични способности е предпоставка за своевременно вземане на адекватни решения. Това обуславя значимостта на човешкия фактор в развитието и оцеляването на предприятието. Безспорно, мениджърите са тези, които идентифицират и улавят нови стратегически възможности, управляват ресурсите и създават нови организационни форми и бизнес модели. Те имат съществена роля при идентифицирането, създаването и развитието на конкурентни предимства, но според нас динамичните способности не са концентрирани единствено в мениджъра, тъй като предприемаческите умения на управляващите не са достатъчни за навременно и ефективно обновяване на организационните способности. Мениджърите създават условията, средата за генериране и развитие на динамични способности. Със своите умения и компетентности те създават различни модели на действие. Динамичните способности дават възможност за ефективно моделиране на оптимална траектория на движение на информационните, материалните, човешките и сервизните потоци във всеки един момент в предприятието, в резултат на което се осигуряват условия за вземане на адекватни и своевременни решения, част от които могат да бъдат рутинизирани, а за други – да се предоставя необходимата информация за избор на най-добрата алтернатива. Рутинните процеси служат за минимизиране на необходимостта от непрекъснато посредничество от страна на мениджърите, осигурявайки ред и стабилност, но при вземане на стратегически решения от високо равнище, тези човешки действия са от критично значение за трансформацията на съществуващите рутинни процеси. Предприемачът с неговите качества, таланти и умения (както вродени, така и усвоени) управлява предприятието. Ако той като индивид е достатъчно надарен, способен и бдителен, полага успешно начало на бизнес, притежаващ потенциал за развитие. Разбира се, това не е достатъчно. Не всеки добър предприемач успява да изгради успешна компания и още повече компания, която да продължи да съществува и след оттеглянето на лидера. Необходимо е да се отбележи, че с развитието на предприятието се развиват и динамичните способности на нейния лидер. Компаниите успяват, когато лидерът съумее да внедри притежаваните от него динамични способности в дейността на дружеството. Динамичните способности, заложи в личността на лидера, са достатъчни, докато предприятието е малко. Тези способности му позволяват както да оцелява на пазара, въпреки малкия си размер, така и да се развива. Обаче, с разрастване на мащабите на дейността е необходимо динамичните способности да бъдат вградени в процесите.

Заклучение

В статията са изведени и анализирани основните дискуссионни аспекти, засегнати в разгледаните модели за операционализиране на динамичните способности. Въз основа на извършените анализи се достигна до следните по-важни изводи и заключения:

- Динамичните способности представляват сложна, интегративна конструкция, състояща се от взаимосвързани, но разграничими елементи. Основните елементи, изграждащи динамичните способности, са абсорбативни, интегративни, координативни и иновативни способности.

- Динамичните способности са уникални за всяка една стопанска организация. Тази уникалност произтича от специфичното комбиниране на техните елементи. Следователно, в различните предприятия динамичните способности демонстрират сходства в ключовите характеристики и специфичност в детайли. Динамичните способности са целенасочено създадени в рамките на предприятието, следователно не са случайно решение на проблеми, а резултат от целенасочена човешка дейност.

- Динамичните способности са жизненоважни в турболентна среда, но се развиват в отговор на различни условия, а не само в резултат на промени в средата. Те обезпечават дългосрочното оцеляване и развитие на предприятието. Променяйки ресурсната база, динамичните способности разкриват нови стратегически алтернативи и пътища за развитие, като по този начин осигуряват стратегическа гъвкавост на предприятието. Така те му позволяват да реагира своевременно и адекватно на новите възможности и заплахи, произтичащи от средата и му дават възможност да създава както вътрешна, така и външна промяна.

- Динамичните способности се проявяват в модели на дейност, които могат да бъдат вградени както в организационни процеси и системи, така и да бъдат заложени в капацитета на индивидите. Моделите могат да бъдат както формализирани, така и неформализирани.

- Динамичните способности оказват индиректно влияние върху конкурентните предимства на предприятието. Сами по себе си те не са конкурентно предимство, но от тяхното равнище на развитие се определя способността на предприятието да създава, развива и поддържа конкурентни предимства.

Според нас, изясняването на засегнатите дискуссионни аспекти допринася за развитието на теорията и приложението ѝ в практиката, тъй като улеснява комуникацията между учените, увеличава възможностите за емпирично изследване и позволява по-голяма креативност както в теоретичните, така и в емпиричните изследвания.

Използвани източници

1. Иванов, Й. Ценови аспекти на конкурентоспособността. Варна: Унив. изд. Наука и икономика, 2016. - 189 с.
2. Михайлова, М., 2013, Морфология на икономическата категория динамични способности. Известия Сп. Икон. унив. Варна: Наука и икономика, 2013, 1, 99 - 111.
3. Adner, R., Helfat, C.E., 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal, 24, (pp 1011-1025)

4. Ambrosini and Bowman, 2003, How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, *British Journal of Management*, Volume 14, Issue 4 (pp. 289–303)
5. Eisenhardt, K., and J. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, (pp.1105-1121)
6. Foss, L., Iakovleva, T., Kickul, J., Oftedal, E. and Solheim, A (2011), Taking innovations to market: the role of strategic choice and evolution of dynamic capabilities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12 (4), 18-27
7. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*, Blackwell Publishing, Malden.
8. Helfat, Constance E. and Peteraf, Margaret A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010
9. Jia-Jeng Hou, Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities, *Social Behavior and Personality*, 2008, 36(9), 1251-1268
10. McKelvie, A., Wiklund, J. and Davidsson, P. (2006), "A Resource-Based View on Organic and Acquired Growth",
11. O'Connor GC (2008) Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Journal of product innovation management* 25:313-330
12. Pavlou, P.A. and El Sawy, O.A. (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42: 239-273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
13. Pettus, M. L., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2007). A theory of change in turbulent environments: The sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. Working Papers.
14. Protogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S., 2012 Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, *Industrial and Corporate Change*, Volume 21, Issue 3, June 2012, Pages 615–647, <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
15. Rosenbloom, Richard S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic management Journal*, 21: 1083-1103
16. Teece, D., 2010. Dynamic Capabilities and “Ecosystems” // ‘Dynamic Capabilities at the Crossroads’, SMS 30th annual international conference // September 13, 201, p.1178
17. Teece, D., 2009, *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*, Oxford University Press, 2009, p. 4
18. Teece, D., 2018, Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning* 51 (2018) 40-49
19. Teece, D.J., Pisano, G.P., Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), (509-533)
20. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
21. Virany, Beverly, et al. “Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach.” *Organization Science*, vol. 3, no. 1, 1992, pp. 72–91.

22. Wang, Catherine L. and Ahmed, Pervaiz K., Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, pp. 31-51, March 2007
23. Zahra, S., A., Sapienza, H., J., Davidsson, P., 2006, Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, (917-955)
24. Zollo, M., Winter, S., G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13, (339-351)

Диалог

Електронно списание на СА “Д.А.Ценов”
ISSN:1311-9206

Редакционен съвет

1. проф. д-р Марияна Божинова – главен редактор
2. проф. д-р Иван Върбанов
3. проф. д-р Атанас Атанасов
4. проф. д-р Поля Ангелова
5. доц. д-р Петя Иванова
6. доц.д-р Маруся Смокова
7. доц.д-р Драгомир Илиев
8. доц. д-р Цветан Дилков
9. доц.д-р Петя Попова

Международен съвет

Проф. д.ф.н. Александр Николаевич Чумаков
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Проф. д-р Уолтър Блок
Loyola University, New Orleans, USA

Проф. д.ик.н. Анатолий Михайлович Колот
Киевски Национален икономически университет „Вадим Гетман“

Доц. д-р Амани Ахмед Исмаил Кодаир
Suez Canal University, the British University in Egypt

Екип за техническо обслужване

1. Ас. Асен Божиков – Web-дизайн
2. Ст. преп. Елка Узунова – стилев редактор
3. Грета Цанова – технически секретар

E-mail: dialog@uni-svishtov.bg

Дата на издаване

23.3.2020 г.

Съдържание

[Стефан Симеонов, Теодор Тодоров, Даниел Николаев](#)

Детерминанти на борсовата активност в условията на българския фондов пазар

JEL: G19, E44, C32

Ключови думи: борсова активност, детерминанти на борсовата активност, индикатори на борсовата активност, борсов обем, борсов оборот, стационарност, случайно блуждаене, авторегресия

Резюме: Популярните научни и практически изследвания на фондовите борси обичайно разглеждат ценовите индикатори и най-вече борсовите индекси, което по същество отразява икономическите очаквания. За разлика от тях, настоящото изследване е...

[Моника Михайлова](#)

Дискуссионни аспекти в моделите за операционализиране на динамичните способности

Ключови думи: динамични способности, конкурентоспособност, конкурентни предимства

Резюме: В настоящата статия е направен обзор и систематизиране на разработените в литературата базови модели за операционализиране на динамичните способности, оказващи значимо влияние за развитието и разбирането на теорията, както и за...

[Юлия Ишчук](#)

Двигатели на формиране на глобалния стоков пазар

JEL: F6, F10, F13, F23, O10

Ключови думи: либерализация, глобализация, стоков пазар, мултинационални компании, информационни технологии

Резюме: Изследването разглежда структурните промени, настъпващи през 21 век, епохата на променяща се световна икономика под влиянието на научно-техническата революция, специализацията и сътрудничеството в сферата на промишленото...

[Артем Валериович Иванов](#)

Анализ на различията в системите на антимонополни и регулаторни политики на държавите

JEL: K21, L44

Ключови думи: конкуренция, монопол, антимонополна комисия, Закон на Шерман, Закон за Федералната комисия по търговията, Закон на Клейтън

Резюме: В статията се анализира понятието „конкуренция“ и възприемането на това понятие, изведено от редица изявени икономисти. Разгледана е еволюцията на разбирането за понятието „конкурентен пазар“. Разработката идентифицира разликите в...

[Павлина Пеева](#)

Ефекти от потребителското позициониране на предприятията за търговия с животозастрахователни продукти в България

JEL: M31

Ключови думи: животозастраховане, потребителски нагласи, анкетно проучване, конкуренция

Резюме: Животозастрахователният пазар бележи ръст с всяка изминала година в страните от ЕС, а практическият и научен интерес към животозастраховането в специализираната литература е съвременна тема. За разлика от общоевропейските тенденции,...